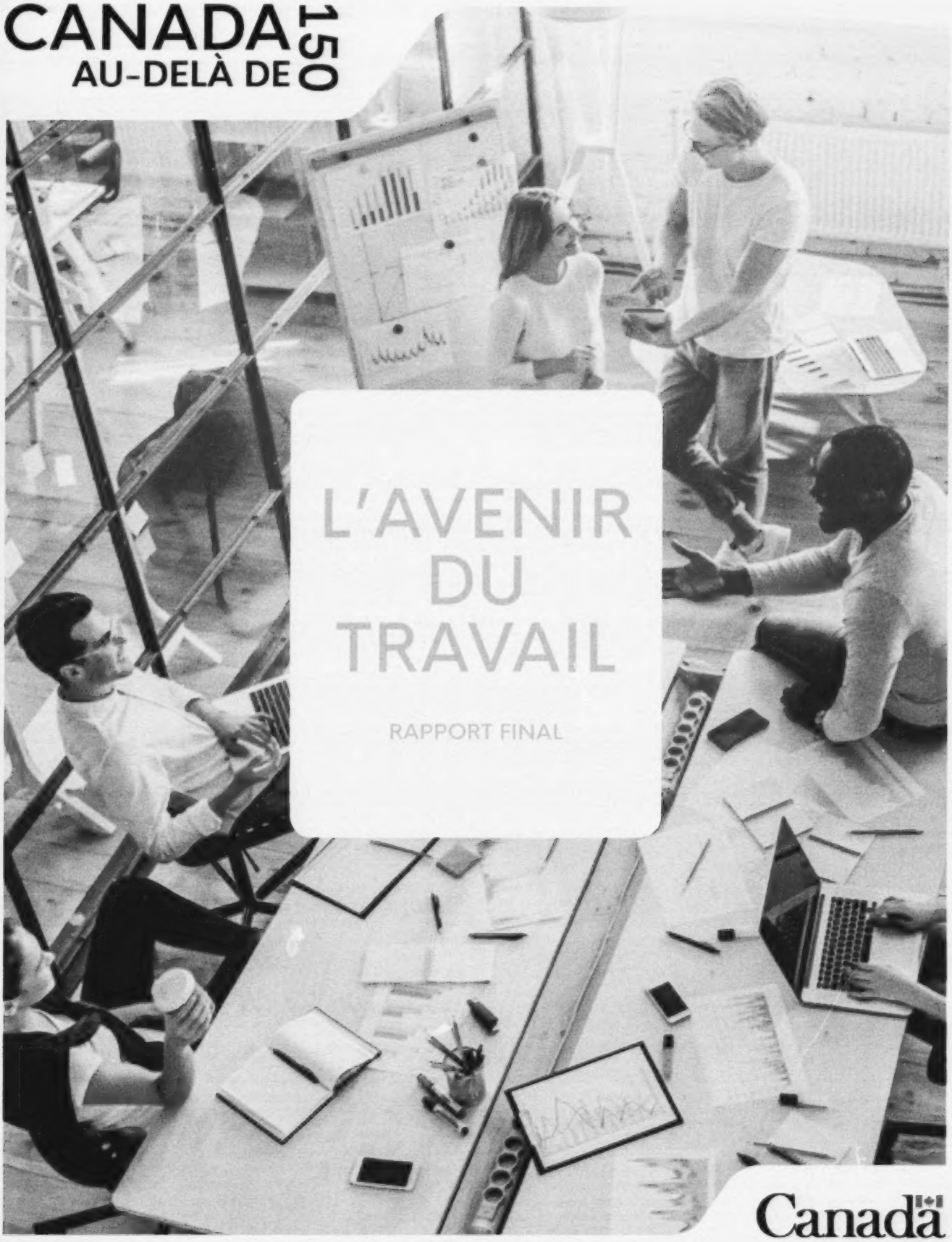
CANADA 150
AU-DELÀ DE



L'AVENIR DU TRAVAIL

RAPPORT FINAL

Canada

L'AVENIR DU TRAVAIL

Ce document ne représente pas une position de politique officielle du gouvernement du Canada. Plutôt, il tient compte du travail d'un sous-groupe de nouveaux fonctionnaires qui ont participé à Canada au-delà de 150, un programme de formation professionnelle coparrainé par le Bureau du Conseil privé et Horizons de politiques Canada. Ce programme a été conçu afin de soutenir le développement de nouveaux fonctionnaires et à favoriser un changement de culture au sein de la fonction publique. Les participants ont été invités à utiliser des outils de prospective, de pensée créatrice, et de mobilisation pour explorer les enjeux de politique relatives à la diversité et à l'inclusion.[1]

INCLUSION SOCIOÉCONOMIQUE ET L'AVENIR DU TRAVAIL

Le gouvernement du Canada a énoncé l'importance de se pencher sur les pressions de la mondialisation, la transition vers le numérique et le protectionnisme en mettant l'accent sur l'inclusion socioéconomique. Pour examiner ces enjeux complexes, il faut adopter une approche multidisciplinaire.

Dans le cadre du programme Canada au-delà de 150, notre équipe interministérielle formée de neuf personnes s'est penchée sur l'évolution de la nature du travail, à savoir la façon dont l'automatisation, la téléprésence, le vieillissement, l'identité et l'accumulation de capitaux et de biens peuvent mener à la prospérité et à l'inclusion sociale. Nous avons tenu compte des caractéristiques, des outils, des emplacements et de la composition du travail; de la façon dont nous cherchons un emploi; de la façon dont nous acquérons des compétences à l'ère du numérique; de la nature des entreprises; et du caractère du contrat social.

NOUS AVONS CONCENTRÉ NOTRE TRAVAIL SUR DEUX GRANDES DIFFICULTÉS POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU CANADA :

1. La pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée en raison de l'accroissement de l'automatisation.
2. L'affaiblissement du contrat social entre les employés, les employeurs et les gouvernements, causé par les technologies numériques et la « financialisation » des décisions de gestion, où le rendement est fonction des profits à court terme.

NOUS PROPOSONS UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CAPITAL HUMAIN À MULTIPLES NIVEAUX (VOIR P. 5) :

1. Une plateforme interactive pour les carrières qui fait appel à la technologie pour offrir de l'aide aux Canadiens de tous les horizons;
2. Un ensemble de politiques sur la gérance de l'effectif qui mise sur la capacité propre aux employeurs d'influencer positivement la vie de leurs employés.

QU'EST-CE QUI CHANGERA AU COURS DES 15 PROCHAINES ANNÉES?

Dans le cadre de nos analyses et recherches, notre équipe a étudié les changements qui s'opèrent dans le milieu du travail afin de comprendre son évolution. Les observations présentées ci-dessous donnent un aperçu fouillé de certains changements plausibles, qui se fondent sur les structures actuelles et les faibles signes de changement.

La réalité virtuelle (RV) et la téléprésence peuvent transformer le travail : La réalité virtuelle continuera d'être de plus en plus employée étant donné la vaste gamme d'utilisations auxquelles elle se prête, à sa facilité d'utilisation et à son faible coût. En la combinant aux percées en robotique, la RV peut permettre de travailler à un endroit, mais de résider ailleurs, ce qui donne lieu lentement au remplacement des secteurs de services nationaux par des secteurs mondiaux. Cette évolution pourrait entraîner un fusionnement des salaires à l'échelle mondiale, modifier le nombre et les types d'emplois offerts au Canada, et remettre en question les lois fiscales et les droits du travail. De plus, la RV peut augmenter la productivité en accroissant et en améliorant les simulations, les plateformes de collaboration et la visualisation des données. Le besoin décroissant de locaux pourrait réduire les déplacements nécessaires et faire changer la demande dans les villes ainsi que la conception de ces dernières. De plus, la RV accroît l'accès à l'éducation, aux services et aux divertissements pour les gens qui y ont un accès limité. Les gens peuvent désormais former des communautés virtuelles et y passer du temps, créer des mondes parallèles, des mouvements sociaux et des économies de services et de biens virtuels.

L'intelligence artificielle (IA) peut perturber la gestion des ressources humaines et la composition des effectifs : Des entreprises se servent de l'IA pour prendre des décisions d'embauche complexes fondées sur des valeurs. En effet, l'utilisation d'un logiciel pour prendre des décisions dans des zones habituellement « grises » peut entraîner le déplacement de travailleurs du savoir dans le secteur privé et le secteur public. Par ailleurs, la diminution de la valeur économique des diplômes et attestations pourrait s'accélérer, car l'IA pourrait permettre de mieux évaluer les candidats au moyen de diverses méthodes. En outre, les contrats précaires pourraient s'accroître, car on dissocie le travail des compétences pour que l'IA les réassemble plus harmonieusement. Il pourrait sembler que les travailleurs déplacés profitent de cette situation, mais ils connaîtraient davantage d'instabilité dans cette économie à la demande, où l'on a recours à des employés contractuels pour doter des postes à court terme plutôt que d'embaucher des employés permanents. Dans l'économie à la demande, la carrière traditionnelle où l'employeur offre des avantages sociaux aux employés se fond en de multiples sources de revenus.

La participation soutenue des personnes âgées au marché du travail pourrait accroître la concurrence : Davantage de personnes âgées accroissent leur revenu de retraite en occupant un emploi à temps partiel assorti d'un horaire souple dans l'économie à la demande. Étant donné leur grande expérience, leur vaste réseau, les économies dont ils disposent et leur capacité à obtenir du financement, les entrepreneurs âgés sont plus susceptibles que jamais d'obtenir du succès. Toutefois, les personnes âgées peuvent aussi offrir des possibilités aux jeunes travailleurs. Les politiques inclusives à l'égard de l'âge pourraient devenir de plus en plus courantes puisqu'un nombre grandissant d'entreprises tirent parti des compétences qu'ont acquises les personnes âgées. Par ailleurs, les gouvernements pourraient instaurer des politiques et des programmes sur le maintien en poste des employés âgés afin d'accroître leurs avantages économiques et leurs avantages pour la société.

Les échelons de carrière se transforment en grilles de carrière : Selon Barclays, 24 % des travailleurs de moins de 34 ans comptent déjà de l'expérience dans quatre secteurs d'activité, alors que 59 % des gens de plus de 65 ans avaient travaillé dans trois secteurs d'activité ou moins au moment de leur retraite. Les grilles de carrière exigent l'acquisition et la mise à niveau constantes des compétences et donnent lieu à des courbes d'apprentissage plus abruptes et à la gestion du changement. Ainsi, la main-d'œuvre pourrait se faire plus passagère, ce qui risquerait de nuire à la cohésion des collectivités, mais qui pourrait peut-être favoriser la compréhension entre divers groupes. L'avenir des groupes vulnérables pourrait s'assombrir si les gouvernements n'adaptent pas les programmes d'acquisition de compétences, ne redéfinissent pas l'immigration des travailleurs qualifiés et ne modifient pas les programmes pour préparer les Canadiens à cette grille de carrière et à l'apprentissage continu que cela exige.

La réputation pourrait être un nouvel atout plus important que l'employabilité : Nos empreintes numériques de plus en plus nombreuses peuvent être combinées pour créer une réputation en ligne, laquelle constituerait un atout tangible et mesurable au moyen de l'IA. Dans un marché du travail personnalisé, une excellente réputation en ligne pourrait profiter aux chercheurs d'emploi même s'ils ne possèdent pas les compétences traditionnellement recherchées. Par exemple, certains employeurs pourraient trouver qu'une bonne réputation dans le site Stack Overflow, une communauté en ligne de programmeurs, est plus révélatrice qu'un diplôme traditionnel en informatique. L'établissement d'une réputation pourrait devenir une nouvelle tâche non rémunérée à effectuer pour accéder au marché du travail. Des mécanismes d'évaluation bidirectionnelle pourraient améliorer la transparence et éviter qu'on ne contourne le système. Des courtiers en réputation pourraient faire leur apparition, car les crimes liés à la réputation prendraient alors un nouveau sens. Si la gestion est bien assurée, cette transparence accrue pourrait se traduire par une société plus honnête et sociale. Cependant, dans le même ordre d'idées, une surveillance injustifiée, l'autocensure et le manque d'authenticité pourraient entraîner une dystopie au gouvernement ou dans les entreprises.

QUELLES MESURES POUVONS-NOUS PRENDRE?

Nous avons consulté plusieurs intervenants du secteur de l'éducation, du secteur privé et du secteur des services à l'emploi pour déterminer comment les réflexions pourraient se traduire par des défis ou des occasions stratégiques. Certains membres de l'équipe ont eu l'occasion de visiter des entreprises de réalité virtuelle, d'intelligence artificielle et de réalité augmentée pour voir en quoi les technologies pourraient aider à favoriser l'inclusion au Canada.

NOUS AVONS TENU COMPTE DES ÉCHANGES POUR ÉTABLIR SIX POINTS STRATÉGIQUES SUR LESQUELS NOUS NOUS CONCENTRERONS.

1. **La sécurité des salaires et des avantages sociaux pourrait diminuer,** ce qui pourrait entraîner de l'instabilité ou de l'incertitude financière pour un nombre accru de Canadiens.
2. **Les mesures conventionnelles du gouvernement** pour répondre aux besoins de base **ne suffiront peut-être plus** à l'avenir.
3. **La hausse du télétravail dans le secteur des services** pourrait avoir un effet sur la mobilité de la main-d'œuvre, les droits du travail, l'équité salariale et l'assiette fiscale canadienne.
4. **L'écart entre les systèmes d'éducation et la réalité du marché du travail** pourrait se creuser au fur mesure que l'automatisation et la numérisation se poursuivent, de sorte que les Canadiens ne seront pas bien préparés pour participer au marché du travail de demain.
5. **Un manque d'accès aux débouchés** offerts par le marché du travail en pleine évolution pourrait favoriser les travailleurs urbains bien nantis et scolarisés et défavoriser les travailleurs vulnérables et marginalisés qui vivent en milieux ruraux.
6. **Les systèmes de réputation pourraient devenir courants** et transformer les interactions humaines et les perspectives d'emploi. Les gens pourraient perdre leur sens de l'identité ou se trouver marginalisés.

EN CE QUI CONCERNE CES POINTS, LA SÉANCE DE CRÉATION CONJOINTE TENUE ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE, DES EXPERTS ET DES PRATICIENS A PERMIS DE DÉGAGER CERTAINES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES :

1. **Un curriculum national de la maternelle à la 12e année axé sur les compétences générales** pour que l'objectif consiste à acquérir des compétences générales (p. ex. pensée critique). Les cours (p. ex. algèbre) seraient des moyens pour atteindre cet objectif.
2. **Utiliser l'assurance-emploi à meilleur escient** pour mettre l'accent sur l'apprentissage continu plutôt que sur le remplacement du revenu.
3. **Des campagnes de sensibilisation sur l'apprentissage.** Ex. ParticipACTION
4. **Utiliser les cadres existants,** comme le Cadre de référence pour la réussite des transitions des élèves du Conseil des ministres de l'éducation (Canada).
5. **Leadership pancanadien** des normes relatives au perfectionnement professionnel. Ainsi, les services d'orientation seront normalisés, adapté et accessibles à tous les groupes d'âge.
6. **Adopter une politique ambitieuse pour promouvoir les investissements privés dans le capital humain,** laquelle définira ce qu'on entend par « travail décent » et tentera d'augmenter la productivité et de partager équitablement celle-ci.

STRATÉGIE DU CAPITAL HUMAIN POUR LE CANADA

L'avenir du travail exige que nous déployions des efforts collectifs pour assurer une croissance diversifiée et inclusive. Par conséquent, nous avons proposé une stratégie en deux volets pour améliorer la résilience de la population active canadienne. Chaque volet comporte des interventions qui pourraient être efficaces en soi, mais qui, à notre avis, seraient plus efficaces si elles sont combinées à celles de l'autre volet.

MISER SUR LA TECHNOLOGIE :

PLATEFORME INTERACTIVE POUR LES CARRIÈRES

Comme la technologie perturbe les compétences et la main-d'œuvre nécessaires en milieu de travail, les Canadiens devront se livrer à un apprentissage continu pour poursuivre différentes carrières enrichissantes au cours de leur vie. Le gouvernement peut aider les Canadiens à acquérir les compétences dont ils auront besoin dans les milieux de travail de demain et il peut faciliter les transitions relatives au travail. Grâce aux mesures prises par le gouvernement, on pourra assurer une plus grande stabilité d'emploi et améliorer le jumelage entre les gens et les emplois, ce qui favorisera une croissance inclusive.

La plateforme pourrait miser sur les progrès technologiques pour aider les Canadiens à toutes les étapes de leur vie active. Cette plateforme axée sur les données consiste en une approche coordonnée comportant trois volets : cerner, mesurer et valider les compétences; explorer les contextes de travail et de formation; procéder à des jumelages personnalisés.

Il est essentiel de cerner, d'évaluer et de valider les compétences pour que le Canada puisse faire figure de chef de file en ce qui concerne l'avenir du travail. Il est essentiel d'assigner les tâches aux personnes qui ont montré qu'elles possédaient les compétences nécessaires si l'on veut affecter les personnes qui conviennent le mieux aux différents postes et améliorer le perfectionnement des compétences.

Une approche axée sur les compétences soutient différentes méthodes d'apprentissage et favorise une plus intégration au marché du travail, car elle permet de reconnaître les compétences acquises dans le cadre d'activités d'apprentissage internationales, les connaissances culturelles et traditionnelles et les expériences vécues. La plateforme pourrait cerner et évaluer les compétences d'un utilisateur au moyen d'un système intégré d'IA (tests, examen par les pairs et avis favorables).

Les compétences de l'utilisateur seraient évaluées, cotées et identifiées, après quoi l'ensemble des compétences techniques et générales de cet utilisateur serait représenté au moyen d'une aide visuelle. Le renforcement des compétences générales serait une priorité, car ces compétences ne seront pas facilement remplacées par la technologie, et elles continueront vraisemblablement d'être utiles à l'avenir.

Cette même IA pourrait permettre de recouper et de traduire les emplois nouveaux et existants en compétences. Mettant à profit le Laboratoire des compétences futures, cette plateforme pourrait regrouper l'expertise du gouvernement, de l'industrie et du milieu de l'enseignement de manière à mieux cerner les nouvelles compétences et à appuyer la formation.

L'exploration du travail et l'apprentissage continu pourraient bénéficier de la RV afin de rendre possible le jumelage en milieu de travail et l'exploration de carrière, et de formuler des recommandations adaptées. Les Canadiens pourraient faire l'essai de différents milieux de travail grâce à la RV et à la RA afin de mieux comprendre les tâches à exécuter ainsi que les exigences qui y sont associées. Les réseaux, la géographie, la sécurité et les avantages sont souvent déterminants dans la portée du travail des gens. Puisque ces derniers pourraient être de plus en plus souvent appelés à changer d'emploi à l'avenir, une portée plus vaste pourrait les aider à mieux faire face à l'inconnu et avoir une influence sur le perfectionnement des compétences et la prise de décisions.
De l'information et des projections sur le marché du travail pourraient être ajoutées à la plateforme de manière à permettre aux conseillers en IA d'offrir une orientation professionnelle, permettant ainsi aux utilisateurs d'avoir un meilleur accès. Il pourrait notamment s'agir d'une fonction de mesure de la résilience aux technologies ainsi qu'un bilan professionnel annuel pour fixer les objectifs au travail ainsi que pour élaborer des plans de formation. Les conseillers en ressources humaines pourraient, grâce à la téléprésence, aider les personnes qui traversent une crise à élaborer un plan réaliste.

Un appariement travail/formation mieux adapté grâce à la plateforme pourrait permettre de réduire les coûts associés à l'intégration et à l'embauche, de réduire la période pendant laquelle les postes restent vacants, de remédier aux pénuries de main d'œuvre et d'améliorer les taux de réussite des nouveaux employés. Le jumelage en milieu de travail pourrait miser sur un répertoire personnel des compétences ciblées permettant de cerner les transitions de carrière hautement pertinentes. Un jumelage « approximatif » pourrait se traduire par l'amélioration des résultats, réduisant ainsi les effets des exigences mal définies ou trop spécifiques.
La plateforme pourrait tirer profit de l'IA dans le but de formuler des recommandations personnalisées en matière de formation en fonction des compétences confirmées d'un utilisateur, des données sur l'exploration de carrière, la personnalité, l'accès, le lieu géographique, le revenu et la capacité de l'activité à atténuer les obstacles à l'apprentissage continu. Cela pourrait permettre de réduire le temps qui s'écoule avant de tirer des avantages, de diminuer les coûts et de favoriser l'acceptation. D'autres activités pourraient être recommandées tout au long de la vie d'une personne, et les utilisateurs pourraient faire faire une nouvelle évaluation de leurs compétences après une formation de manière à ce que leur niveau et leurs activités d'apprentissage continu puissent être ajustés en conséquence.

La plateforme pourrait faciliter la transition sur le marché du travail, réduire les périodes de chômage et accroître la résilience de la population active canadienne. Les Canadiens seraient ainsi mieux préparés aux fréquentes transitions de carrières et à l'incertitude du marché du travail notamment en mettant l'accent sur le perfectionnement des compétences et l'adaptation. Une approche misant sur une plateforme rend possible l'ajout et la modification de composantes au fil du temps, offrant une solide réponse stratégique adaptée aux enjeux futurs inconnus. Les composantes pourraient notamment comprendre la mise en évidence des employeurs de manière à favoriser la gérance de l'effectif, le travail non rémunéré, les occasions d'emploi dans des régions éloignées partout dans le monde et une immersion accrue grâce à la réalité virtuelle et augmentée.

AU-DELÀ DES PROFITS :

ENSEMBLE DE POLITIQUES SUR LA GÉRANCE DE L'EFFECTIF

Pendant des décennies, nous avons pensé que la technologie définissait le développement de la société, ce qui, combiné à des actions stratégiques limitées, a eu une incidence sur les fondations de la population active canadiennes en période de changements perturbateurs. Le contrat social, qui avait pour but de permettre le traitement équitable de la main-d'œuvre, s'érode, ce qui contribue à l'affaiblissement de la sécurité pour les travailleurs canadiens. Les systèmes organisationnels existants n'incitent pas les employeurs à favoriser le mieux-être de leurs employés, ce qui porte atteinte à l'unité sociale par le truchement de l'exclusion économique.

La gérance de l'effectif est en fait un comportement délibéré qu'affiche un employeur pour favoriser le mieux-être des travailleurs, notamment en embauchant des employés plutôt que des contractants, en offrant des avantages, en adoptant des pratiques d'embauche diversifiées, en investissant sur la formation en milieu de travail et en favorisant la diversité parmi les fournisseurs.

Cet ensemble de politiques vise à encourager les entreprises à tenir compte des retombées financières et sociales des décisions qu'elles prennent ainsi qu'à bonifier l'investissement privé dans le capital humain. Les cinq idées qui suivent sont présentées aux fins d'un examen plus poussé de la part des décideurs.

Communications : Pour amorcer un changement de culture, il importe de clarifier le langage utilisé et d'étayer le discours. Innovation Canada peut avoir une influence directe sur le comportement d'un employeur en ajoutant « gérance de l'effectif » comme filtre de recherche sur le site de son service Concierge pour trouver des services consultatifs. Il pourrait également être possible de scinder en deux catégories distinctes le filtre « salaire/formation » sur le site de son service Concierge pour trouver du financement.

Financement du marché du travail axé sur l'employeur pour aider les entreprises à devenir de meilleurs employeurs : À titre d'exemple, même les réseaux d'envergure, comme Futurpreneur Canada et le Réseau Entreprises Canada ne disposent de pratiquement aucune ressource qui inciterait les employeurs à adopter des pratiques positives en matière de ressources humaines. Le financement des réseaux professionnels en vue de la conception d'une boîte à outils pour la gérance de l'effectif pourrait permettre de remédier à cette lacune, notamment en offrant des formations (p. ex. ACS+ pour les employeurs). Certaines formations pourraient même être obligatoires dans le cadre du processus de constitution en société.

Influence en matière d'approvisionnement : En sa qualité de plus important acheteur de biens et de services au Canada, le gouvernement du Canada est le mieux positionné pour influencer les entreprises et récompenser les comportements positifs dans les marchés publics. Misant sur sa stratégie sur la diversité des fournisseurs, laquelle cible les entreprises dirigées par des femmes, Services publics et Approvisionnement Canada pourrait chercher des moyens pour favoriser les comportements positifs en accordant explicitement une cote aux vendeurs pour leur gérance de l'effectif.

Meilleures données : Statistique Canada et Emploi et Développement social Canada pourraient avoir recours à la technologie pour réduire le coût administratif de la collecte de données. De concert avec des gouvernements provinciaux, territoriaux et autochtones, le gouvernement du Canada pourrait créer une base de données normalisée d'intelligence artificielle et une interface utilisateur pour les programmes liés au marché du travail actuels et à venir afin de permettre une collecte automatique des données. L'allégement du fardeau encouragerait les employeurs à participer aux programmes actuels, tout en générant des données de meilleure qualité dans la plateforme interactive sur les carrières pour les employeurs. La cohérence et la visibilité des données faciliteraient les comparaisons. Une accréditation pourrait faire des employeurs de meilleurs intendants de leur effectif.

Changements apportés aux lois et aux règlements : Les domaines d'action pourraient inclure le pouvoir d'exécution de la loi (en anglais) de l'Agence du revenu du Canada (ARC), la pertinence du Code canadien du travail pour l'économie numérique et l'économie des plateformes, en plein essor, et les risques réels et perçus de faillite. Des entreprises d'une valeur de plus de 5 millions de dollars qui risquent la faillite peuvent restructurer leurs activités au moyen de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies (en anglais); ils ont ainsi moins de difficulté à prendre en compte les facteurs non financiers. Les petites et moyennes entreprises (PME) ne bénéficient pas de ce programme; il leur est donc plus difficile de devenir de bons intendants de leur effectif. Ces mesures nuisent aux Canadiens, comme le montrent les plus récentes statistiques : en 2015, les PME employaient 90 % de l'effectif du secteur privé. De nouvelles solutions pourraient être envisagées, entre autres le refinancement ou l'effacement de la dette pour les entreprises en faillite qui font preuve d'intendance à l'égard de leur effectif. En étant plus conscients des diverses options et en réduisant la stigmatisation entourant la faillite, les employeurs pourraient être mieux placés pour agir comme des acteurs sociaux, au lieu de faire l'objet de pressions pour se concentrer uniquement sur le rendement financier.

À QUOI RESSEMBLE LA RÉUSSITE?

Des mesures semblables pourraient inclure la mesure de données sur la formation et le bien-être en milieu de travail dans les sondages récurrents actuels, tels que l'Enquête sur la population active et l'Enquête nationale auprès des ménages, ou un plus grand achalandage dans les sites sur les ressources d'intendance de l'effectif. L'élaboration d'un cadre stratégique sur l'intendance de l'effectif comme point de départ des autres volets d'un ensemble de politiques serait un résultat concret d'amélioration.

PROCHAINES ÉTAPES

Le Canada au-delà de 150 a été conçu pour entraîner un changement de culture dans l'ensemble de la fonction publique, et nous croyons que nous avons commencé à effleurer la surface de ce changement. Nous avons remis en question la pensée traditionnelle concernant les enjeux liés aux compétences en défendant fermement notre croyance qu'il s'agit d'enjeux canadiens. Nous reconnaissons les réalités de la collaboration entre différentes compétences, mais nous reconnaissons et réitérons le pouvoir unificateur du gouvernement fédéral, qui pourrait être mis à profit dans un Canada qui se fait le champion de l'inclusion socioéconomique.

L'AVENIR DU TRAVAIL

– ÉQUIPE –

Vihara Dharmaratne
Roxanne Hamel
Darroch Harrop
Reyn Lauer
Chelsea Moore
Angel Qi
Annie Xie
Wrenna Robertson

– FACILITATEUR –

Steffen Christensen

CANADA 150
AU-DELÀ DE